

■ 管理学

我国项目业主制管理模式初探^{*}

桂 国 平

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 桂国平(1953-),男,湖北蕲春人,武汉大学商学院金融系副教授,主要从事 MBA 专业英语和国际项目教学与研究。

[摘 要] 在过去 20 年中,以工程项目设计和监理为主体的我国工程咨询业远未能发挥国外同行在项目管理中的关键作用。究其原因,一是我国的设计与监理内涵和运作与国际惯例大相径庭;一是我国一直忽视项目管理模式的改革。根据西方盛行的业主“项目管理层”项目管理模式,结合我国实际设计的业主“项目经理实体化”的项目管理模式,能有效地弥补中外设计与监理在项目管理中作用的巨大差距。

[关键词] 项目经理实体化;项目管理层;项目管理模式

[中图分类号] F 13/17 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2999(2001)01-0074-07

在过去的 20 年里,我国项目管理引入了招标投标、监理、项目业主制、项目法人制和项目资本金制这样一些西方项目管理机制,但项目的问题,事故及消费者投诉仍不绝入耳。这究竟作何解释?笔者认为,一个重要的原因是,我国项目管理一些基本概念的内涵及运作与国际惯例大相径庭,而我们又未能通过项目管理模式的改革来弥补这种差距。项目管理模式界定一个具体项目实施中各当事人的地位和职能,对项目管理的效率及管理目标的实现有决定性的影响。然而,这方面研究在我国一直被忽略。通过对中外项目管理概念内涵及运作的比较研究并在我国大型项目的实验,可以肯定,在西方通行的“业主项目管理层”项目管理模式基础上建立的“业主项目经理实体化”项目管理模式,不仅能最有效地维护业主的利益而且可能成为我国工程咨询市场的一种新兴产业。

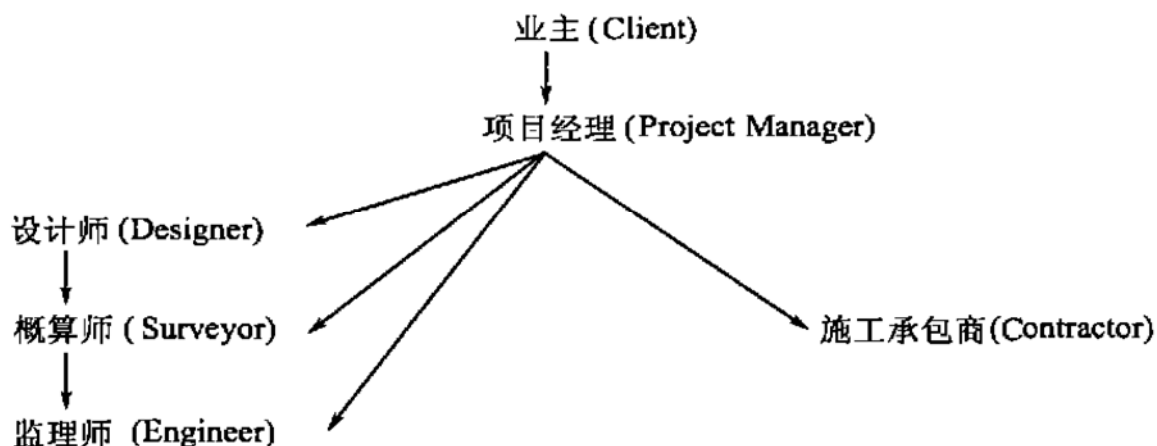
一、“业主项目经理实体化”的提出

客观地讲,西方项目管理中并不存在“业主项目经理实体化”的概念,只是笔者欲特别强调,此处的项目管理是站在业主的角度,而“经理”则是一个由工程咨询业多方专家组成的实体,一个合同地位(contractual position)而非自然人。“业主项目经理实体化”灵感来自西方极盛行的“项目管理层”管理模式。它们外延相似,但内涵有很大的区别。

(一)“业主项目管理层”管理模式(Client's Project Management)

西方“业主项目管理层”管理模式产生于以下背景:20 世纪下半叶,工程项目不仅规模更加浩大,业主对项目的功能、美感也提出了更高的要求。新技术、新工艺和新材料大量投入项目建设之中。业主方专业项目管理人员已难以对付由此带来的挑战,于是借助社会化的工程咨询企业,代其行使业主在项

目管理中管理的职能。需要指出的是,这里的“management”决不能翻译成“管理”。在美国权威的《朗文当代高级英语辞典》中,其解释之一为“管理层”。它在此指一些工程咨询各方专家组成的实体,通过竞争当选并与业主签订合同,在业主位置上行使项目管理职能的一个机构。这一项目管理模式结构图如下:



较之传统的的项目管理模式,这一模式有个非常典型的特征,即项目业主不直接与项目的其他当事人(设计师、监理师、概算师和施工承包商)打交道,与之打交道的是业主授权作为一个实体和职能的业主方“项目经理”。

所谓打交道是指,业主的这个“项目经理”首先须对项目的其他当事人(充当工程咨询顾问的设计师、概算师和监理师和施工承包商)等进行有效选择,再就是能成功对他们进行管理与协调。选择与协调正是业主角度上项目管理的基本内容和职能。按照世界银行的《采购指南》,“经济”(economy)和“效率”(efficiency)是项目管理的两大目标。世行认为,项目的“经济”靠对项目工程咨询顾问和施工承包商的选择来实现;“效率”的实现在于项目执行中对他们的管理与协调,但管理与协调机制必须事前设计。世行强调的项目招标就是通行选择承包商的方法。招标是“货比三家”,最低标价者中标,业主获得了“经济”。

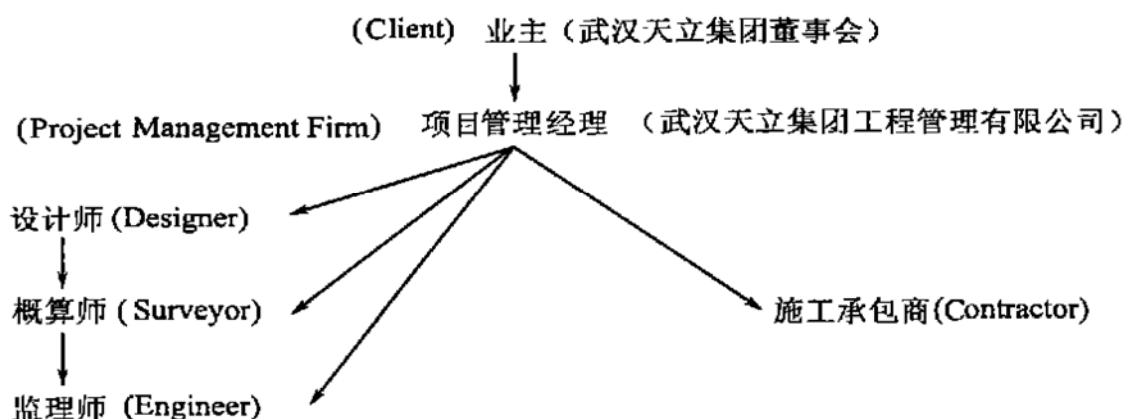
“项目经理”的这种选择能力说到底是对项目各种服务提供者的不同方案从技术、工艺、财务、管理机制等方面评价的能力。在西方,无论从理论还是从实务上讲,项目具体的管理由当选的工程咨询顾问(设计师、监理师)实施。因此,“项目经理”成功的关键主要在对工程咨询顾问的选择。然而,不同的顾问提供的是不同的工程咨询服务:设计师提供的主要是工程、工艺等技术性质的服务,概算师的服务主要是财务方面的,而监理师的服务侧重于项目专业行政管理性。因此,业主“项目经理”必须精通对项目不同的服务提供者评价的程序、标准、方法和策略。比如,但国际上选择工程咨询顾问的通行方式是陈述与面试(presentation & interview)而非招标,评价设计师的标准是看其设计的项目目标(成本、技术性能和工期)能在何种程度上理解与满足业主的需求,评价监理服务的标准是看其监理机制与方法在何种程度上能保证设计的项目目标的实现。

(二)“业主项目经理实体化”管理模式 (Client's Corporate Project Management)

“业主项目经理实体化”的项目管理模式就外延来讲,与西方业主“项目管理层”模式差不多,只是在业主位置上行使项目管理职能的不是“项目经理”而是“工程管理公司”。西方“项目经理”是当选的工程咨询公司临时抽调的一帮工程、监理和财务专业人员。在我国,“工程管理公司”则是这样一些专业人员组成的专业化实体。但在内涵或运作上,业主“工程管理公司”既不同于我国传统上的项目“基建处”或“建设指挥部”,又有别于西方业主“项目管理层”模式中的“项目经理”。我国传统项目管理中的“基建处”或“建设指挥部”既非外部独立的工程咨询企业,又非系统内独立的核算单位。由于他们不是工程咨询专家,他们行使的只是行政管理与协调职能。西方业主“项目管理层”中的“项目经理”是工程咨询专家,但他们的职能仅限于对项目设计、监理、概预算及施工服务提供者的选择、管理与协调。按“业主项目

经理实体化”模式,业主“工程管理公司”必须是由工程咨询各方专家组成的实体。由于中外在项目管理概念内涵和运作的差异,他们除行使西方业主“项目管理层”中“项目经理”的职能外,还承担我国各种工程咨询顾问的具体工作。

我国首先实行这一项目管理模式的是从事中高档房地产的武汉天立(新加坡控股)集团投资 4 亿多元人民币的武汉“天立广场”项目。这一项目管理模式的特点就以“项目管理公司”事前将所有管理机制严密设计,它不仅深受业主欢迎,也为项目其他当事人接受。后者认为,这种模式虽然对他们有更大压力,但促进了他们的运作能与国际惯例接轨,使行业竞争力得以提高。在“天立广场”项目中,项目各当事人之间关系图如下:



在这一项目管理模式中,武汉天立集团工程管理有限公司担任业主“项目管理公司”。他们像西方“项目管理层”管理模式中的“项目经理”一样,经业主选择,授权,与业主签订合同,站在业主角度上实施项目管理。具体工作是通过对各设计和监理单位的设计与监理方案评审选择该项目的设计师和监理师;通过招标选择该项目的施工承包商。选择后,该“项目管理公司”的工作转于对设计师、监理师和承包商进行管理、协调及对外关系的处理。

需要指出的是,武汉天立集团工程管理有限公司是一个由 20 多个具有中高级专业职称的工程、工艺和财务等方面的专业人员组成的工程咨询业实体,是武汉天立集团下属的子公司,一个独立的核算单位。根据承包合同,该公司对业主在武汉的“天立广场”工程和其它(包括在广州和南京)的工程实施管理并由此获得管理咨询费。它同样也对集团外的项目业主提供这种工程管理服务。

二、“业主项目经理实体化”的运作

在我国,“业主项目经理实体化”能否发挥优势不在于业主是否设立一个“工程管理公司”而在于这个“工程管理公司”要做什么,能做什么。国外招标投标和监理的概念我们早就引入,但始终未达到我们想象的效果。其原因就是我们仅引入一些概念而未根据我国实际研究其内涵及运作。这一管理模式成功必须具备两个前提条件:其一,在体制上“工程管理公司”必须是独立的市场化实体,以其工程管理专长在市场上通过竞争获得业主项目管理(也是其生存)权;其二,他们必须由工程咨询多方专家组成,这样他们不仅能行使西方业主“项目管理层”模式中“项目经理”的职能还具体承担以下工作:

(一)行使设计师的部分职能

中外工程咨询业概念在内涵上最大差异表现在设计上。我们不理解为何国外项目设计费能高达项目投资的 5% (美国海军的项目设计费高达 6%)。实际上,中外设计费率差异的一个重要原因是中外设计工作内容(scope of work)大相径庭。西方项目设计工作内容 = 设计“招标文件” + 项目招标全部工作。相形之下,国内项目设计的工作内容仅限于国外设计“招标文件”中的一部分。试比较中外设计工作内容的差异就明白我国业主“项目管理公司”该替我国设计师作些什么:

国外设计工作内容

国内设计工作内容

- 1. 设计项目《投标人须知》;
- 2. 设计项目各种图纸;
- 3. 设计项目技术规范;
- 4. 设计项目工程量表;
- 5. 设计项目承包条件 (一般条件 ,特殊条件);
- 6. 承担招标 ,评标及授标等工作。

设计项目各种图纸;
设计项目技术规范;
设计项目工程量表;

显然 ,我国的项目业主“项目管理公司”必须参与拟建项目“招标文件”的制订并亲自主持招标工作。具体地说,“项目管理公司”必须设计“招标文件”中的《投标人须知》,施工合同的《承包条件》(包括“一般条件”和“特殊条件”),从事招标宣传 ,接受投标 ,评标 ,推荐中标人 ,这样一些按国际惯例本应由设计师进行的侧重于管理方面的工作。

(二)承担概算师的全部工作

按国际惯例 ,项目的概算师也是一个合同地位 (contractual position)或项目当事人 ,由业主任命。他们可以由担任项目设计师的工程咨询企业担任 ,也可以由独立的建设业会计师事务所担任。在任何情况下他们必须与业主签订咨询服务合同。项目概算师的工作分选择施工承包商 (招标)前后两个阶段。

在选择承包商之前 ,概算师的工作是项目的概预算。设计师拿出项目招标文件后 ,概算师根据该招标文件算出项目的总成本或预算 (budget)。在我国 ,它亦称作“标底”。标底有两大作用:一是供业主用来项目筹资 ,一是评标时用作投标有效性及投标竞争力的参照。

在选择承包商之后 ,概算师的工作是在承包者施工过程中对其进行进度款支付 ,在项目竣工时对其进行决算。

在我国 ,项目概算师并未成为一个合同地位或项目当事人 ,招标时 (标底)概算工作通常由设计单位担任 ,承包商施工时 ,其进度款支付和竣工决算由业主财务部门据合同价来操作。有鉴于此 ,业主“项目管理公司”在项目招标时 ,须承担的标底计算和评标工作;在承包商施工过程中应担负承包商的工程进度款审核与结算;在项目竣工时进行项目决算。

(三)主持监理方案的制定

国际惯例的设计之所以称为广义的设计在于 ,设计师所设计的《招标文件》不仅仅是工程技术方面的 ,它们还包括项目执行中的所有如运作机制、风险约束机制等管理机制 (在“承包条件”中)的设计。国外工程项目 ,特别是世界银行的开发项目之所以几乎不存在“胡子工程”和“豆腐渣”工程 ,很重要一点就是在项目“承包条件”中载有这样一些严格的机制与程序。监理师对承包商实施监理的依据是以《招标文件》为主体的《合同文件》。从这个意义上讲 ,设计的职能是项目的“立法”,监理的职能则是项目的“执法”。

监理的概念引入我国才 12年 ,迄今尚无全国统一的监理立法与行业操作惯例。无论作为一种项目管理体制还是作为一种工程咨询产业 ,监理在我国都是极不成熟的。在我国出现重大事故的工程项目上绝大部分并非没有监理 ,在这些项目中 ,除了少数监理与承包商勾结作弊或欠责任心外 ,大多数是缺乏国外那种有效的监理机制、方案、程序与方法。

因此 ,业主“项目管理公司”除在设计师的招标文件“承包特殊条件”中设计即将实行的监理制度外 ,还要与当选的监理师详细研究监理机制、方案与具体操作方法。在武汉的“天立广场”项目中 ,天立工程管理公司不仅在招标文件的“承包特殊条件”中向投标人强调该项目将首次在我国非国际开发项目中实施国际通行的“2R”监理制度 (英文“请示” Request 与“汇报” Report 首字母 ,即承包商就每天拟进行的工作向监理师事前请示 ,事后汇报) ,还对监理公司进行“2R”监理制度培训。

三、“业主项目经理实体化”的展望

“业主项目经理实体化”作为业主角度上项目管理的一种模式对许多人可能很陌生,它的确只是在有限的范围实行。但鉴于我国项目管理理论与实务同国际惯例的巨大差距,按国际行业标准衡量我国设计与监理为主体的工程咨询业严重的先天不足,笔者认为,这一业主项目管理模式是西方项目管理理论和实务同我国实际的最佳结合。它不仅能最大限度地维护业主的利益,而且还能推进我国工程咨询业深层次改革和国际竞争力的提高。

(一)与国际惯例接轨的最佳结合点

自 1982 年我国开始试行建设项目招标投标至今,我国项目管理改革已走过了近 20 年的历程。然而,我们似乎一直未找到与国际惯例最佳的结合点。我国项目管理状况和工程咨询业国际竞争力始终不尽人意。我们早就引入项目业主制、项目资本金制、项目法人制、招标投标制及监理制这样一些概念和机制,但工程质量事故和建筑产品质量问题仍触目惊心。我国工程咨询业国际竞争力弱得几乎可以忽略不计:拥有 11 000 多所工程咨询院所,50 多万专业人员的我国工程咨询业 1997 年国际工程咨询营业额只完成 1.38 亿美元,仅占全球的 1%。这究竟是因为什么?

笔者以为,很重要的一个原因是,我国项目管理的一些基本概念是在长期计划经济下形成的,它们的内涵与国际惯例相距甚远并且至今难以改变,我国的项目设计师与监理师既未被摆到西方同行那种项目管理者的位置也无力发挥那种作用。

在西方国家,无论从理论上还是从实践上看,项目管理属于包括设计、监理和概预算的工程咨询业范畴。西方工程咨询企业的存在与强大,表明项目管理早已是一种社会化的专家服务。就设计而言,无论在中外,它对项目投资效益的影响都是决定性的。在西方,无论业主采用何种项目管理模式,项目设计师总处于中心的地位。因为他们不仅仅要设计项目的各种目标,更重要的是要设计保障这些目标实现的机制。西方设计师的工作内容前已叙及。设计师设计的“招标文件”有五类,其中只有图纸和技术规范两类属于工程技术方面的(如建筑、结构、工艺等);而《投标人须知》、工程量表和《承包条件》三类都属于管理机制范畴。《投标人须知》是招标投标过程中的“游戏规则”,它能把不合格的投标人排斥在外,从源头上防范业主的风险;《承包条件》则是整个项目施工过程中的“根本大法”。它包括担保制度、监理制度、支付制度等业主风险约束机制。因此,国际惯例的项目设计是:工程设计+管理设计。一个工程咨询企业的竞争力可能在更大程度上寓于其管理机制的设计能力,因为业主不仅希望看到鼓舞人心的设计图,更希望看到设计的项目目标实实在在地实现。

改革开放以来,我国昔日的勘察设计院在一定程度上被推向市场。它们一般需要通过在市场上竞争获得项目设计与监理合同。但是,我们还要看到,这些单位只是在门上加了块工程咨询公司招牌,获得设计与监理合同的方式发生了一些变化,他们的思维方式及工作内容并没有发生根本的改变。以设计为例,我国设计师的设计成果仍然只是图纸、技术规范和工程量表。就是说,他们设计仍然仅限于狭义的工程技术设计,摈弃了现代设计最关键的内容——项目管理机制的设计。

监理既是一种产业又是项目管理的一种机制。由于体制及自身素质问题,我国监理根本不能发挥国外同行那种具体项目“执法者”的作用。首先,我国行业行政管理机构“建筑质量管理站”的存在表明,我国建设项目质量不是像国外那样,完全由作为工程咨询业一部分的独立的、社会化的、驻扎在现场的监理师控制。这种“双轨制”的存在制约了监理的作用与发展。再者,人们对监理重要性认识远不及招标投标。众所周知,我国只是 1988 年才开始在部分政府项目试行监理制度,比招标投标试行晚 6 年。招标投标法已颁布而监理既未立法也无统一的行业操作惯例。除了少数监理人员职业道德差以外,监理费偏低使得监理企业无动力去研究、设计与执行科学严格的监理方案与措施。

按照国际经营的术语,中外项目设计与监理在项目管理中作用的差别归根结底是“商业惯例”

(business practice) 的差异。而商业惯例作为一个国家或地区的社会与文化的一种现象,一种约定俗成的东西是很难改变的。比如,设计工作内容指什么?同一个国家或地区的业主和设计师对设计师干什么活,收什么样费都有传统上形成的概念。在这种情况下,要我国的设计与监理发挥西方同行一样的作用仅靠他们自身是不现实的。相形之下,创建“业主项目管理公司”——一种由项目管理多方专家组成,社会化的工程咨询企业来弥补中外项目设计与监理师之间的差距:让他们选择项目的设计师,监理师,施工承包商,特别是承担相对国外同行我国设计与监理不承担的关键性项目管理设计,不仅可行而且在我国目前情况下是项目管理与国际惯例接轨最佳的结合。

(二)促进我国项目管理深层次改革

“业主项目经理实体化”作为西方项目管理模式与我国实际结合的产物,其推行与普及不仅能最大限度地保护项目业主的利益还将极大地提高我国工程咨询业的整体竞争力。项目管理是一个系统工程。成功的项目管理既要仰仗良好的项目环境外,还需要根据具体项目确立一个科学、有效的项目管理模式来协调主系统和各子系统、主系统和环境之间的相互关系。改革开放以来,我国项目管理推出了许多的改革举措。但这些体制上举措主要只是使项目环境得到了一定的改善,项目设计与监理工作内容几乎无改变,项目管理模式研究无人问津。这一切构成了我国现行项目管理的一个致命的弱点:重工程设计,轻管理设计。因而,“摸石头过河”、无章可循、随意性盛行成为了项目管理的“商业惯例”。受害的最终是业主和消费者。由于“业主项目经理实体化”的项目管理模式正是根据这些情况设计,其职能主要是项目管理机制的设计实施,它能最大限度地保护业主及消费者的利益。

所谓项目管理深层次改革就是根据我国实际,引进国外项目管理先进的理念与机制,还项目管理自身的规律。这里我们不禁想到美国项目管理学会主席柯兹纳(Harold Kerzner)博士所著被称作“全球项目经理圣经”的《项目管理》一书。在该书中,柯兹纳描述成功的项目管理理念或条件是:“合理地确立项目 C. T. P(cost成本, time工期, performance质量性能)三大目标,创造积极的项目环境,在此基础上合理配置组织内的资源”^[5]。因为上述项目三大目标是其工程咨询顾问确立的,他们是否有能力合理地确立 C. T. P三大目标关系到项目的成败。而他们的这种能力在很大程度上又受制于项目环境。在柯兹纳看来,项目环境是指一定国家和地区有关项目管理的政策、法规、行业惯例、业主关系、公共关系及要素市场状况等的总和。从深层上讲,我国项目管理水平低或曰我国工程咨询企业职能不全是不良好的项目环境造成的。这种不良表现为作为项目环境的主要因素政策法规,特别是行业惯例与国际惯例“貌合神离”:我们也有项目招投标、监理制,也有从事项目设计、概算及监理的工程咨询公司。问题是,它们大多是在前苏联计划经济下设计院的门上多加了一两块招牌,作为观念的行业惯例并未也不可能马上改变,因而也不能发挥国际同行那样的全面职能。因此,政府的行业管理权威机构一方面要按国际惯例明确地界定工程咨询企业作为项目设计师、概算师及监理师的工作内容,另一方面应重视国外项目管理理论与实务的研究及对“项目经理实体化”之类创新的推广。

从战略上讲,实行这种项目管理模式的“工程管理公司”作为我国工程咨询业的一部分,还能有助于我国的民族工程咨询产业整体竞争力的提高。按国际惯例,项目设计和监理属于工程咨询业范畴。这些企业的跨国经营称作服务贸易。随着我国加入 WTO,国外的工程咨询企业将自由的进入我国建设业市场。按目前我国工程咨询业状况,即设计师只擅长工程设计,不涉足或不擅长管理的设计,监理师拿不出成熟有效的监理方案与措施,这肯定无力与外国同行抗衡,到头来只能给人家“打工”。“业主项目经理实体化”项目管理模式的推广将弥补目前我国工程咨询业的不足。就功能而言,这种模式与我国现有设计与监理企业联合起来无异于国外同行的职能。同时,由于他们的地主之宜,由他们共同组成的我国工程咨询业将对外国竞争者构成优势。

任何事物的产生,存在及发展都取决于其必然性。对西方“业主项目管理层”模式结合我国实际改造而来的“业主项目经理实体化”的项目管理模式有科学的理论依据,并在我国试验项目中体现出明显的优越性。但它的推行有待我国建设业主管部门、业主、工程咨询业和施工业的接受,特别是充当业主“工

程管理公司”的工程咨询企业必须切实对照西方同行认识自己的地位、工作内容及特点来组建与发展,务必避免形式主义和重蹈“基建处”和“建设指挥部”的覆辙。只要我们能客观、理性地对待这一优越的项目管理模式,共同促进其推广与普及,我们有理由相信,它将造福于我国项目业主、建设产品的消费者以及整个民族工程咨询业。

[参 考 文 献]

- [1] ASHWORTH Allan. Contractual Procedures in the Construction Industry [M]. New York: Longman Group Limited, 1986.
- [2] 美 斯特朗德. 招标与承包 [M]. 上海: 上海社会科学院出版社, 1988.
- [3] CHESTER L, LUCAS P E. International Construction Business Management [M]. New York: McGraw-Hill Book Corporation, 1986.
- [4] CHESTER L, LUCAS P E. International Construction Business Management [M]. New York: McGraw-Hill Book Corporation, 1986.
- [5] KERZNER Harold. PHD Project Management [M]. New York: Van Nostrand Reinhold Publishing Corporation, 1995.

(责任编辑 邹惠卿)

Corporate Consultants as Client's Project Manager Inquiry into Project Manage-mode in China

GUI Guo-ping

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography GUI Guo-ping (1953-), male, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in MBA business English and international project management.

Abstract Chinese engineering consultants during the past 20 years, have been witnessed mainly composed of project designer and engineer, have failed to play a crucial role in the project management as have their Western counterparts. The failure may be attributed to both the wide gap in scope of work and practice between the design and supervision in China and that in international general convention, and our longstanding negligence of the reform in mode of project management. The project management mode in which corporate consultants act as client's project manager which is modeled on the Western "Project Management" mode and combined with the realities in China will bridge the wide gap in project design and supervision at home and abroad. The mode will also offer encouraging market prospect.

Key words client's corporate project management; client's project management; mode of project management